

Ⅱ．報 告

1. 「連結」の経営－企業・日本・世界の「会計」を見つめて－

金融監督庁顧問・信越化学工業(株) 常務取締役 金児 昭

只今ご紹介いただきました金児昭でございます。今日は皆様のお手元にレジュメを1枚、それから新聞記事を1枚ごらんいただきたいと思います。私事ですが、私は会社に入りまして38年間、今年まで経理・財務一筋でまいっております。今信越化学のお話が出ましたので、前もってちょっとお断りしたほうがいいと思うんですけども、私4月に会社に任期途中でございましたが辞任を申し入れまして、この6月29日の株主総会ですが取締役を辞任し、経済評論家をいたします。それから、信越化学の顧問はそのままでございます。また、個人としての資格で98年6月からの金融監督庁の顧問は続けさせていただきます。従いましてこれからは、会計を軸足において、会計、経営、経済、社会の4分野の民間エコノミストとして、これから30年間ぐらい、元気でやって行きたいと思いますので、よろしくお願いいたします。私は非常に幸せなサラリーマンでございますが、今日はまだ信越化学の役員でございますので、6月29日まで、その気持ちでやります。よろしくお願いいたします。

まず、私は今、日本は残念なところにあると思っております。それは、アングロサクソン流の会計の土俵に乗せられている状況で、それに何としても合わせなければ日本は、やっていけないところに基盤を置いて、いろんな議論がされています。従いまして、もとのところを考えますと、今日学生さんはかなりおられる感じがしますので、申し上げますと、アダム・スミスとか、リカード、ところから始まりまして、比較生産費説というのがございまして、スウェーデンのヘクシャ・オリーンの時代に入りまして、その比較生産費説をベースとして日本が徹底的にやられるという時代が続いていると思うんです。それが、みなさんご存じの、ハーシュとバーノンという人たちによって、もう一段持ち上げられまして、その比較生産費説をベースにして、世界に、日本には負けていけない、という考え方、私はそういう考え方がどこかにあるような気がいたします。従いまして、皆さんに思いおこしていただきますと、去年98年でございしますが、「日本発世界恐慌」というようなことが言われましたけれども、その日本発世界恐慌といっている真っ最中に米国ヘッジ・ファンドの大失敗がございました。そうしましたら、あっという間に日本発世界大恐慌という言葉はなくなりまして、そしてもうしーんとしました。われわれはやはり、日本は孤立しないで、かつ、日本にも素晴らしいものがあるという大前提のもとで、生活していくべきだと思っております。

それで、国際企業の真の発展というものを目指す時に、なんでも英語から入らないようにしよう

と考えます。私どもの会社では、海外で展開する時はどんどん英語を使います。それで一所懸命、分らない英語を使いますが、日本で例えば営業報告書を作るときには、コストダウンという言葉を使わないで、原価低減という言葉を使おうということを常に心掛けています。われわれの会社は日本の会社なんだということをベースにしてこうと常に考えております。

実はこの25年間、私は連結決算を啓蒙してきたわけですが、それは1976年から5年間に、数十回アメリカにまいりました時に、非常にショックを受けました。というのも、右も左も全部連結決算なんです。調べてみましたら、連結決算はGE社が、1894年に連結決算をやっているんです。日本は100年遅れています。しかもその1977年に日本に連結決算制度ができた時から、今20年以上たっていますが、企業性悪説をベースにして常に論議が行われてきました、10万人、企業人がいたら悪い人なんか一人ぐらいしかいないんです。もともと性悪説をベースにして、話が進みますから、連結に監査の話がいっぱい入ってきてしまいまして「連結決算なければ、会社のグループ全体を表わせない」というところでしか、論議されなかったんです。

これからは会計がグローバル化ですから、商法も税法もグローバル化が望まれます。傘は大きく世界をおおう会計です。その大きな傘の会計の下に、日本国内法である商法と税法が位置するような態勢にもっていかなければ、日本の会計は世界に遅れをとります。特に制度会計については非常に遅れてしまいます。

それから、それに対比される、管理会計、私は経営会計といっておりますが、英語のマネージメント・アカウンティングを管理会計と、いわゆる社会主義みたいな言葉に置き換えてしまいまして、人間を管理するよういきこえます。会社の中では経営管理、管理会計、管理部門、一般管理費、工場管理部門、などの言葉を使わないようにしております。人間をコントロールするところから、自主性がでてくることを阻害したくないのです。

その言葉はともかく、その経営会計とか管理会計の分野では、皆さん思い起こしていただくとお分かりの通り、10年ほど前は、ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代だったんです。私は管理会計は、今も全くその通りだと、思っております。ところが、あまりにも制度会計がアングロ・サクソンの土俵の上に乘せられてしまったために、日本の会計自体が自信を失って、管理会計の面でも、自信を失うような状態に自分たちがいると思ひ込む、という非常に残念な状況が続いています。98年の6月22日に、金融監督庁ができ、私は、それから顧問をやってまして、「企業会計」という分野にタッチしております。しかし98年の9月、10月の頃を思い起こしていただきますと、日本経済・金融は、どうも大変なことになりそうだという状態になって、もう日本はだめだ、だめだという合唱が起こりました。ご承知のように、公的資金が60兆、いろいろな面でつぎ込まれることになりました。

今われわれは、変革の時代にいます。今までトライアングルという言葉が使われますけれども、私は、この三すくみの時代が続いてきたと思っています。いまや会計が前面に出るべきだと思います。今までは、世界一ベースがしっかりしている税法が前に出て、その税法に基づいて会計と商法

がなりたっていました。これからは、ぜひ会計を一番前に出していきたいと考えています。

一つの例で申し上げます。税効果会計です。これは税効果と名前がついておりますけれども、実態は会計です。その会計である税効果会計という刀（税金がコストである意味）が、いわゆる三すくみの、税法—商法、税法—会計という2つの線を切断したんです。その税効果会計によって、商法と税法が、それぞれ独自の道を歩むようになりました。特に商法は根本的な改正がなされるべきだと思っております。また、必ずなされると私は信じております。全国で246万社の会社がございますが、有価証券報告書を出す系統の会社は約6千社です。そこで245万4千社の商法と、6千社の商法の2つに分けます。そして6千社のほうの商法は会計（証券取引法）と一緒にすべきであると思います。しかし、日本は中小企業でなりたっているのに、連結決算、連結決算といって、6千社の会社ばかりを問題にしているのは、中小企業の方はたまらないわけです。ですから、大会社のことだけを議論しておりますと日本は非常に難しい状態になると思っております。

それから、連結納税ですが、これは必ず猛スピードで進むと思います。連結納税は連結決算の一環だと私は考えております。それから、もうひとつ日本独自のその会計を、ぜひ確立したいなど、してほしいなど、特に学者の先生の方には、ぜひお願いしたいと思っております。今、われわれが一所懸命、何十年も学んでまいりました企業会計原則が果たして世界にあう部分があるかどうか（私はあると考えます）また、リニューアルしようと議論されてしかるべきだと思います。世界の良いものは参考にしながら日本の中で日本人が考えた原則的なものを、ぜひ作り上げていきたいと思っております。私も横から（実務的なことしか知りませんが）そういうことをお手伝いさせていただいて、何でもかんでも外国の基準を取り入れなければ、最先端をいっていないんだというような考え方をぜひ、なくしていきたいのが、私の念願でございます。

一つ。連結決算の中の配当の問題がございます。親会社の子会社から受けた配当金は、連結決算の中では、相殺消去といって、なくなってしまいます。そうしますと、小さな子会社・関連会社、そういうところが一所懸命働いて、配当を親会社にして、親会社が預けた資本に対する配当を払うことで評価されてるのが、連結決算になると見えなくなるんです。連結決算では、親会社の株主に対する親会社の支払配当だけが残ります。私は、もう15年前から子会社から受けた配当が連結決算で消える、ということは一言もグループの中ではだれも言うてはいけない、と経理部門の人たちに命じております。なぜかと言いますと、一所懸命働いて配当を払ったものが連結決算になって消えると、子会社・関連会社の人々の意欲が非常にそがれるからです。

また、もう一つ。外国の子会社でドルの利益を3年連続続けたとします。例に、為替を見ると、一昨年は1ドル＝200円と、去年は150円と、今年は1ドル＝100円となったとします。連結決算の中では、全部、円に換算しますので、その同じ1ドル、3年間毎年利益をあげたものが、どんどん減ってしまいます。こういうことは、連結決算の中での非常に大きな矛盾です。私は海外の子会社について取締役会などで報告する時には現地通貨で報告しています。ですから親会社から始まりまして（親会社は日本の円で表示されますから）、それから海外の会社を。この会社はアメリカの

子会社ですが、今期の売上高は何ドルと、利益は何ドルと報告します。そうすると、足し算できません。足し算できないからプロジェクトの隅にちょこっと、アンチョコじゃないですけども円で書いておきまして、質問があったとき答えます。考え方は、現地の経営は現地通貨で行うということです。子会社からの配当もそうですが、人の心をきっちり理解する経営をするべきである、思っております。そういう中で、今後の配当は将来の新商法の連結決算の中でなされるべきであると思います。配当を連結決算でするのでありますから、日本の商法の大改正が必要です。日本の今の考え方ですと、商法で配当がなされますが、これを会計による配当に持っていくという考えになります。これについては詳細は今日は省略します。

今まで会計学の中で原価計算、監査論、内部牽制、いろいろ会社の内部のことが研究されてきましたが、会社にとって1番大事なのは、会社の外からすなわち需要家さんからいただくお金です。それは「売上高」です。私は司法試験と会計士試験の科目に、どうしても「売上高」を入れていただきたいと申しております。毎日毎日会社は何を目指しているかという、もう原価低減だけではないんです。要するに、売上をきちっと世界の中であげていくことです。しかも日本からの輸出であれば、ドル、マルクなどであげていきます。これだけ為替変動が大きくなれば、為替の予約、金融関係の仕事も変わります。例えばメーカーの売上の場合ですと、売上数量×単価でできています。数量は世界共通のキログラムやトンですが、単価は為替によっても影響を受けます。その数量×単価の売上金額で、原材料費も払われる、人件費、機械代も、経費も、税金も、配当も支払われます。そういうことですので、会計のすべてのもととは、売上高です。今私は、「売上高は学問である」という運動を推進いたしております。

それから、先ほどこっちと触れましたが、制度会計と管理会計がありますが、会社の中ではこれを区分けしておりません。学問的には分けて研究することはよろしいと思います。例えば、私がこの25年間に、外国人投資家および国際アナリスト、これは外国人も日本人もいますが、累計で4500人に会ってきました。累計ですから、同じ人に20回会っているのも、カウントしてですが、そういう中で、連結決算の話が、だいたい1時間インタビューしますと、50分です。単独決算の質問をする方々は、この3、4年はほとんどございません。そしてその、1時間のうちの50分のまた半分が、事業部別・製品別の売上・利益を中心としたセグメント情報です。セグメント情報のもととは、管理会計です。管理会計がきちりしているかどうかを外国人投資家達は確かめようとします。そして、管理会計の一番のものは売上です。横串が管理会計の売上、縦串が管理会計の総原価です。それから、斜めの串がありまして、これがいまや、非常に外国人投資家が常に問題にするインテグリティという言葉です。これは3年前ぐらいからよく質問されてきている言葉ですが、辞書をひきますと、誠実性です。その誠実性は、どうも私ども日本人が考えるよりもっと深い意味があるらしんです。「おたくの会社の誠実性についてお伺いしたい」といわれます。例えば、ファイザー社のアニュアルレポートを見ますと、第1ページに大きな字で、インテグリティと書いてあります。これで、自分の会社は、誠実性を目指していることを示しています。誠実性の元は結局、お客をど

ういうふうに大事にして、株主をどういうふうに大事にして、従業員をどういうふうにして大事にしていけるかを示しているのだと思います。これがコーポレートガバナンスの基本です。

ところで、売上が非常に大事であるという一つの例ですが、私どもは標準売上高を採用しております。かなり輸出の比率が大きいので、前月の全世界の市場の最円高、例えばロンドンならロンドンで、先月の1ヶ月の間のザラバの最円高が1ドル＝104円20銭だと仮にしますと、104円20銭で当月の売上を計上いたします。そういうことで、リスクを全社で感得し、いわゆる標準売上高を設定します。私は輸出企業の場合は、標準原価計算制度をより何十倍も重要だと思っております。それから為替については、基本的に全部流しています。予約はしません。究極のリスク・マネジメントは為替を予約しないことだという考え方をベースにして、売上高を考えております。それから、原材料などについても、為替を予約しません。短期的に予約して利益が上がってもメーカーの場合は、それはたいした問題ではないと考えています。先の売上高の中に経営のいろいろなことがみんな凝縮されてきます。それが学問となっていないのは私は非常の残念だと思います。

今、わが国で売上について大事なものは、国際経理人、それから国際企業人の育成であると思っております。これは簡単にはなかなかできないわけですが、理論の勉強をベースにして、実務をきっちりやって、それで世界に伍していける人を育てるということが日本の大きな会計面・経営面の課題であると信じております。自分自身は非常に力不足で反省しておるのですが、やはり人を育てないことには、世界で伍していきません。ですから、まず国際経理人を育て、さらにその人が国際企業人として育って行く流れを作りたいと思って、今まで、過ごしてきました。いくらグローバルスタンダードと言っても、実際海外で、ないしは国内で、外国人の方とディベートをして、実際に契約を結んでいって、しかも損失をうけないことが日本企業の最後の勝負どころでございます。市場が、市場がと言って、市場がどこかにあっていつも市場は正しいんだという議論をしているうちに、経済上負けてしまいます。

実は先月の4月23日に大蔵省金融企画局が窓口で「公認会計士に何を期待するか」という公認会計士審査会がございまして、何十人という人が出ておられましたが、私はそこに参考人と呼ばれました。（ここにおられます隆島先生と一緒に公認会計士の3次試験の筆記と口述の試験委員をちょうど同じ時期にさしていただいたんですが、）当日は「会計士の試験は難しすぎる」と申しました。「司法試験も同様です」と申しました。難しすぎる会計士の試験に受かって、そしてそれをベースとして企業を監査しているうちに、アメリカとかヨーロッパの会計士の試験は、英語は必要ですが日本のよりはやややさしいんです。そうすると、そのうち人数がたくさんになって、それこそグローバルスタンダードといえ、海の向こうと日本の両方からワーッと何十倍もの欧米・アジアなどの会計士が攻めてきて、日本の会計士（約1万2千人）が総体的に人数も少なくして力負けしてしまうと申しました。ということで、日本の試験は難しすぎるので、ぜひやさしくしてほしいということを希望しました。実は、私は30代の前半に、公認会計士の2次試験を受けて落っこっちゃったんです。隆島先生と違うのはそのところでございます。それは、実力がないから落ちたんで

すけれど。これからの時代には、難しいことをいっぱい勉強するよりも、やはり常識をベースにした、きっちりしたメリハリをつけた勉強をしていく必要があると思います。われわれの体は縄文時代とそんなに変わらないと思うんです。情報だけはものすごくいっぱい何億倍もあって、そして、その中で80年の人生を過ごすわけですので、そういうところを、ぜひその、難しいことをやさしく勉強して、しかも、効率よく人生を過ごしていったって、しかも国際的に競争に勝っていくべきだとつくづく感じております。

残念なのは、本日はじめに申し上げましたが、外国、特に欧米に攻められっぱなしであることです。私は20年ほど前から、やさしい経理の本を書きました。日本語で書いていただけではだめなんで、それを中学校2年ぐらいの英語の実力で英訳しまして、「The Corporate Accounting In Japan」を上梓しました。管理会計は世界に負けないぞということで英語本としました。そしていま世界にうってでております。日本の管理会計は世界で1番だという気持ちで私はこれからPRしていきたいと思います。管理会計でも、利益やキャッシュフローを重要視します。しかし、「利益は会社の意見であって、キャッシュは事実である」という人を見かけます。そういう言葉は、利益は100%否定してかかってキャッシュを大事にする考え方を取るのですが、私はそれにたいしては反対しております。利益もキャッシュも同じなんです。利益が時間差をおいてバランスシートと損益計算書の経営をきっちりやっていけば、キャッシュになるんです。それを、バランスシートと損益計算書をきっちり経営しないでおきますと、先ほどのような言葉が気軽に出てくるのだと思います。

それからEVAなどの英訳の言葉がはやっていますが、会社の中の真っ黒になって油だらけになって働いている第一線の人たちに分かってもらって、会社の経営が一丸となってやれるような状況を作った段階で取り入れないと、大変会社は危うくなります。ですから、新知識は会社の中で合意ができた段階ではじめて取り入れないと非常に大きなリスクがあります。同じリスクでも、とっていいリスクととっていけないリスクというものを区分けするということが企業経営・管理会計の根本です。消化不良のままのものがずーっと回りまわって、グループ全体に伝わると危険です。全員の合意を元にしてグループ全体が発展していくのが、連結経営であると思っているからです。

私事ですが、「連結の経営」という本を日本経済新聞から出そうといま書いております。「連結は正しく個別の会社をつなぐだけ」というのが、キーワードでございます。今日、ここまできたところで、吉田松陰の「身はたとえ、武蔵野の野辺にくちぬとも、とどめおかまし大和魂」という辞世の句が思い浮かびました。どうも大和魂ではなくて、日本魂に変えたい気持ちもでてきましたが、日本人としてぜひ、この経済・金融の危機を乗り切って21世紀のはじめの2001年か、2年かには、日本を世界で一番の会計の国にしたいと考えております。以上でご報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

司会 金児先生どうもありがとうございました。やはり実務それから、理論・学問両方に通じておられる金児先生の日ごろの持論を展開していただきました。私ども、あまり実務を知らずに学問、

特にアメリカの勉強を中心にやっておるものにとっては非常に反省するところが多かったわけですが、10分ほど時間が過ぎます、金児先生予定どうり30分で切り上げていただきました。中身の多い話だったので、多分ご質問があるかと思いますが、何かお尋ねになりたいところがありましたならば、隆島先生にお願い、バトンタッチする前に質疑をしたいと思うのですが、何かございますでしょうか。もちろん質疑のパネルディスカッションのところでも結構ですが、ま、時間が10分ほどありますので。特にございませんでしょうか。それでは、ぜひ、パネルディスカッションのときにですね、金児先生にお尋ね頂きたいと思います。

<レジュメ>

「連結」の経営—企業・日本・世界の「会計」を見つめて—

金融監督庁顧問・信越化学工業(株) 常務取締役 かねこ あきら 金児 昭

1. 2001年「真の連結元年」を迎えて
2. 「会計」新時代—連結決算で配当をする
3. 「(連結)売上高」は学問である
4. 大融合、「制度会計と管理会計」・「ミクロ経済とマクロ経済」
5. 「会計」と国際経理人・国際企業人の育成

【参考資料】

1999年5月21日朝日新聞（朝刊）『大蔵省—國の財政貸借対照表—導入検討』

大蔵省

国の財政に貸借対照表

数年後の導入検討

大蔵省は、民間企業が決算時に作成する貸借対照表（バランスシート）などの複式簿記の会計方式を、国の財政管理に導入する方向で実務的な検討に乗り出した。現在は、年間の現金の出入りだけを記録する単式簿記の会計を採用している。それに、ある時点で見た資産、負債も示す企業決算の手法を導入することで、長年にわたる公共事業などの結果生じた不良資産や含み損などの財政の疲弊と悪化の状況を明らかにするの狙いだ。外部の有識者を集めた研究会を中心に今後、具体的な手法や問題点を検討していく。一部の自治体では導入が始まっており、同省は数年後の実現をめざして取り組む考えだ。

公共事業 不良資産など把握

民間企業と同じようなバランスシート導入を目指すのは、膨らんだ巨額の債務を中長期的に削減していくために、企業経営の感覚をとり入れようとするものだ。会計の透明性向上への努力を訴え投資家の間に信頼感を得ることが、当面の国債消化を市場で円滑に進

めるためにも必要になってきた、という事情もある。大蔵省は今春、蔵相の懇談会として新設した「21世紀の資金の流れの構造改革」に関する研究会で、バランスシート導入を検討する。予算編成を担当する主計局や国家財産を管理する理財

局なども連携して議論を進める。研究会は六月に中間的な論点整理をし、米谷には報告をまとめる予定。すでに始まった予備的な検討では、バランスシート導入の利点としての事業や政策にかかる費用と効果を把握し、効果性を高めることができるの国の資産と

大きながわかり、財政にどれだけの負担になっているかを浮き彫りにできる。財政状況を分かりやすくできる――などが指摘された。しかし、一方で、道路や港湾など社会基盤の資産価格をどう評価するか、第三セクターなど公的機関への出資をどう位置づけるか、

技術的な問題が少なくないことも挙げられている。複式簿記の会計制度は米国内で導入されているほか、ニュージーランドも行政改革を進める際に国立公園などを含めて、すべての資産・負債を記載するバランスシートを作成している。日本では、三重県や宮城県、大分県臼杵市などの自治体で最近導入を始めた。過去の決算統計から、道路や学校などの用地取得費や建設費の累計を計算し、この取得価格を固定資産として計上する例が多い。臼杵市では、遊休市有地を時価で評価し、「売却可能財産」として固定資産とは区別して表示している。負債

については、地方債のほか、職員の退職に備えた引当金を計上している例もある。研究会の座長の本間正明

大阪大副学長は「大蔵省は政策の自由度を担保するために情報を出さない傾向があった。企業会計を導入すれば、資金の流れと資産状況を国民に知らせ、政策形成能力を高めていくことができる」と話している。

1999年5月21日(金)
一面